



## SESSÃO TEMÁTICA Nº 03 - AÇÃO PÚBLICA EM CONSTRUÇÃO: PROCESSOS E NOVOS APORTES

### CONTEXTOS E PROCESSOS DA GESTÃO SOCIAL COM SUPORTE EM REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

**Damarys de Souza Afonso/UFPI**  
**Tairo da Costa Sobral Caland/UFPI**  
**Flavia Lorenne Sampaio Barbosa/UFPI**  
**Fabiana Pinto de Almeida Bizarria /UNILAB**

#### **Resumo:**

Mais recentemente a GS tem se ampliado. Há uma busca por integrá-la à prática em diferentes contextos e ela vem se consolidando como processo de gestão, sobretudo em organizações da sociedade civil (AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020; CORÁ; MOTTA, 2019). Nesse caminho, a pesquisa visa compreender a Gestão Social com suporte em contextos e processos que vêm sendo a ela associados. Assim, a pesquisa avança nessa compreensão por meio de revisão sistemática da literatura de artigos nacionais de 2016 a setembro de 2020, escritos em português, indexados nas bases de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Para tanto, foi utilizado o descritor *Gestão Social* na palavra-chave, que resultou inicialmente em quarenta e dois artigos, sendo selecionados 18 artigos que tratavam estudos empíricos. Os dezoito artigos foram publicados em doze diferentes periódicos da área da Administração. A maior parte deles - treze artigos - foram publicados em periódicos com *Qualis* entre A2 e B2 e os demais em periódicos com *Qualis* B3 e B4. Observa-se que em 2016 ocorreu a publicação de oito artigos. Entre 2017 e 2019 a quantidade se mantém estável entre três e quatro artigos por ano. Como resultado foram discutidos em termo de contexto: Gestão Pública, Espaços Públicos Inter-relacionais, Organizações da Sociedade Civil, Território, Políticas Públicas e, em relação aos processos, foram discutidas as categorias: Participativos, Interorganizacionais, Gestores, Avaliativos e Gestão Ambiental.

Palavras-Chave: Espaço Público. Território. Sociedade Civil.

## *INTRODUÇÃO*

Tenório (1998) estabelece a delimitação de Gestão Social com o significado de participação e construção coletiva realizada de forma intersubjetiva entre as pessoas, através do consenso. Esse processo requer igualdade, de modo que seus participantes possam dialogar sem que prevaleça a dominação. Assim a promoção da igualdade é um pré-requisito para que se realize uma efetiva Gestão Social que promova a inclusividade.

Essa perspectiva trazida pelo autor sedimenta um novo modo de se pensar Gestão Social diferente da perspectiva internacional até então mais prevalecente, que a relacionava à gestão de pessoas ou ao comportamento organizacional coletivo (AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020). Mais recentemente a Gestão Social tem se ampliado. Há uma busca por integrá-la à prática em diferentes contextos e ela vem se consolidando como processo de gestão, sobretudo em organizações da sociedade civil (AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020; CORÁ; MOTTA, 2019). Os estudos sobre o tema se mostram abrangentes e plurais na forma em que demonstram e conceituam a Gestão Social. A consolidação de um conceito é importante para verificar sua aceitação ou rejeição, bem como para dar início a sua aplicação, tirando-o da teoria (AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020).

Diante disso, pretende-se neste estudo avaliar a partir das publicações de artigos científicos que apresentam pesquisas empíricas que enfocam a Gestão Social, quais contextos e processos vêm sendo a ela associados, de modo a estabelecer futuros entendimentos de seus limites e potencialidades na resolução dos mais diversos problemas. Para isso se busca compreender a fundamentação teórica que tem norteado as pesquisas em Gestão Social apresentadas no tópico seguinte. Em seguida aborda-se a metodologia empregada neste estudo, na análise de artigos com pesquisas empíricas em Gestão Social. O próximo tópico traz a Análise e Discussão dos Resultados e no último são tecidas as Considerações Finais.

## *FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA*

A Gestão Social, tal como apresentada por Tenório (1998), tem como ponto de partida uma perspectiva da epistemologia crítica frankfurtiana, que surge na Alemanha da década de 1930, tomando elementos conceituais “democratizadores” das relações sociais contemporâneas. Esse processo requer igualdade a fim de que se estabeleça efetivamente um diálogo, que promova inclusão, uma participação deliberativa da sociedade, que mais tarde será o foco de estudo de vários outros autores.

Uma vez que estão em jogo diferentes interesses, a construção do consenso é fundamental, como resultado de um entendimento compartilhado, sem ignorar a existência de divergências e conflitos no processo. O questionamento sobre o que levaria atores imbuídos de interesses diferentes a se engajarem nessa construção coletiva, tem como proposta de resposta a cooperação resultar da

necessidade de enfrentar a complexidade dos problemas que se apresentam – para os quais nenhum dos atores isolados conseguiria solução, necessitando trabalhar de forma conjunta para construí-la de forma satisfatória (SANT’ANNA et al., 2019).

Salgado *et al.* (2019) ao analisarem publicações na área da Gestão Social que utilizam o conceito de cidadania deliberativa concluem que estas têm concentrado o debate teórico e os estudos empíricos nas organizações da sociedade civil, especificamente em colegiados, sendo escassos estudos que empreguem o conceito na tomada de decisões nas organizações públicas estatais e setor privado, embora, baseando-se em Tenório (1998), considerem que seria possível sua aplicação também nesses espaços.

Alcântara *et al.* (2019) abordam o tema “Gestão Social” a partir de estudos das obras e conceitos de Jürgen Habermas (Escola de Frankfurt – Alemanha, 1930), como o “agir comunicativo” ou “modelo de política deliberativa”, e a maneira como outros autores no campo da Gestão Social empregam tais conceitos em suas publicações. Destacam como principais conceitos habermesianos utilizados na Gestão Social a cidadania, a esfera pública, a ação comunicativa e o consenso. Alertam, entretanto, que o campo teórico da Gestão Social é multifacetado, não se restringindo a conceitos do autor, embora ele seja uma referência central.

Pacífico, Borges e Cançado (2018) reforçam a ideia de que a atual Gestão Social é um campo que se encontra em um processo de construção, assim como afirmam Aguiar-Barbosa e Chim-Miki (2020), e que suas definições e conceitos estão em progresso. Os autores advogam pela ampliação das fronteiras epistemológicas dos debates sobre Gestão Social para os quais trazem as suas contribuições.

Outros conceitos de grande relevância para a gestão social como “inclusão, pluralismo, igualdade, autonomia e bem comum” foram destacados na pesquisa de Abreu, Oliveira e Kraemer (2019). A inclusão, por exemplo, um dos conceitos discutidos pelos autores, é de grande importância na Gestão Social e implica a consideração de que há ampla abrangência para realização da participação, com todas as pessoas sendo consideradas igualmente qualificadas para tomar parte das decisões construídas coletivamente. Os autores também incluem em seu estudo o significado de cidadania deliberativa (o mesmo usado pelos estudiosos frankfurtianos) para o conceito de Gestão Social.

Freitas, Freitas e Ferreira (2016) trazem um conceito de Gestão Social como projeto político que direciona a gestão pública para uma perspectiva mais participativa e democrática. O estudo segue o padrão dos demais que se utilizam de conceitos habermasianos, como “a ação comunicativa” e ainda o ideal weberiano, que sustenta que a construção de ideais não é finalidade última de uma teoria, sendo apenas suporte para a concretização de seus objetivos na interpretação dos fenômenos sociais. Portanto, a Gestão Social apresentada pelos autores é aquela onde o próprio cidadão é “o sujeito social” que expressa, através da comunicação, suas demandas e que aproxima o Estado do “verdadeiro sentido social”.

Assim, numa perspectiva da Gestão Social, já não é mais possível considerar que a administração pública para ser eficiente deve isolar-se das reivindicações sociais a fim de garantir

decisões supostamente mais técnicas. Antes justamente para garantir que as políticas públicas alcancem seus objetivos é necessário que elas ofereçam repostas mais efetivas as necessidades da sociedade, sendo isso possível por meio da participação social. Desse modo o Estado só cumpre os objetivos, atendendo legitimamente aos anseios populares se possibilitar a participação dos administrados. As potencialidades da Gestão Social para o debate sobre participação social e eficiência nas políticas públicas, portanto, têm se mostrado bastantes relevantes.

De acordo com Aguiar-Barbosa e Chim-Miki (2020) os estudos sobre Gestão Social podem ser divididos em três fases nas quais é possível identificar características específicas quanto ao ambiente prevalente de atuação: na década de 1990 prevalece como lócus da Gestão Social os sistemas políticos, com uma prática voltada para a participação social de natureza consultiva; nos anos 2000 passa a se destacar como lócus da Gestão Social microunidades organizações, organizações híbridas e espaços territoriais; na última década o lócus da Gestão Social vem sendo entendido como a esfera pública, um espaço público não estatal de engajamento social. Para as autoras a Gestão Social é um campo ainda em amadurecimento tanto nas perspectivas teóricas quanto na sua aplicação. Especialmente quanto a esta há ainda grande indefinição de como realizar a Gestão Social na prática a fim de transformar a realidade.

Daí a importância de conhecer as experiências que vêm sendo desenvolvidas, reveladas em estudos empíricos, a partir do arcabouço teórico da Gestão Social, de modo a permitir que ela avance em direção a mudança da realidade. Entender os contextos em que a Gestão Social se desenvolve, bem como os processos de que tem se valido permite compreender seu momento atual, bem como a partir dele pensar novos caminhos e possibilidades.

A necessidade de que mais pesquisas empíricas em Gestão Social sejam desenvolvidas atrelada a afirmativa de que há um vasto campo para tal fim são também pontos destacados nas discussões teóricas da temática (ALCÂNTARA *et al.*, 2019). Uma das amplas possibilidades que se abrem atualmente para promoção de processos participativos numa perspectiva de Gestão Social relacionam-se ao uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs), que podem permitir um grande alcance de público, especialmente através do desenvolvimento de aplicativos para celulares e uso de redes sociais (DANVEL; XAVIER; CANÇADO, 2020; OLIVEIRA *et al.*, 2019). Neste ponto, a preocupação dos autores é proporcionar maneiras de trazer uma Gestão Social ao social (pessoas) de forma transparente, mais acessível à população e eficiente.

Diante desse quadro, a Gestão Social se mostra como possibilidade para construção e ampliação de um espaço público participativo que traga repostas efetivas às demandas sociais. Sendo essa uma tarefa desafiadora sempre é válido ressaltar os caminhos que se apresentam para alcançar esse objetivo e os estudos que vêm sendo desenvolvidos em Gestão Social podem justamente apontar bons indicativos de como avançar nessa perspectiva.

## METODOLOGIA

O objetivo de estudo foi estabelecido a partir da seguinte questão orientadora em relação à Gestão Social: quais contextos e processos vêm sendo a ela associados em seu percurso histórico de construção a partir das pesquisas empíricas na área?

Para o alcance do objetivo proposto foi realizada uma revisão sistemática de artigos nacionais de 2016 a setembro de 2020, escritos em português, indexados nas bases de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), que reúne a produção científica na área de Administração publicada nos principais periódicos nacionais da área. A escolha da base de dados deve-se ao fato de ser referência para a disponibilização de produção na área de Administração e consequentemente a análise dos artigos nela disponibilizados oferecerem um bom panorama de como as pesquisas empíricas na área da Gestão Social vêm sendo empreendidas no Brasil.

Para identificação dos artigos de interesse para a análise foi utilizado o descritor *Gestão Social* na palavra-chave, que resultou inicialmente em quarenta e dois artigos. Os títulos e resumos dos artigos foram lidos, avaliando-se a adequação ao critério de inclusão: artigos que traziam estudos empíricos realizados sob o enfoque da Gestão Social. Assim, dezoito artigos entraram na amostra final desta revisão sistemática.

Os artigos foram analisados por autoria, ano de publicação e periódico. Em seguida foram identificados os contextos nos quais se desenvolveram os estudos em Gestão Social bem como os processos que estão a ela associados através da análise das palavras-chave bem como do locus de pesquisa. Foram identificadas para o contexto as seguintes categorias: Gestão Pública; Espaços Públicos Inter-relacionais; Organizações da Sociedade Civil; Território; Políticas Públicas e Gestão Ambiental. Por sua vez os processos de Gestão Social foram avaliados pelas seguintes categorias: Participativos, Interorganizacionais, Gestores e Avaliativos. Adicionalmente foram identificadas também as metodologias que vêm sendo utilizadas nas pesquisas da área, traçando um perfil metodológico para elas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### *Autorias*

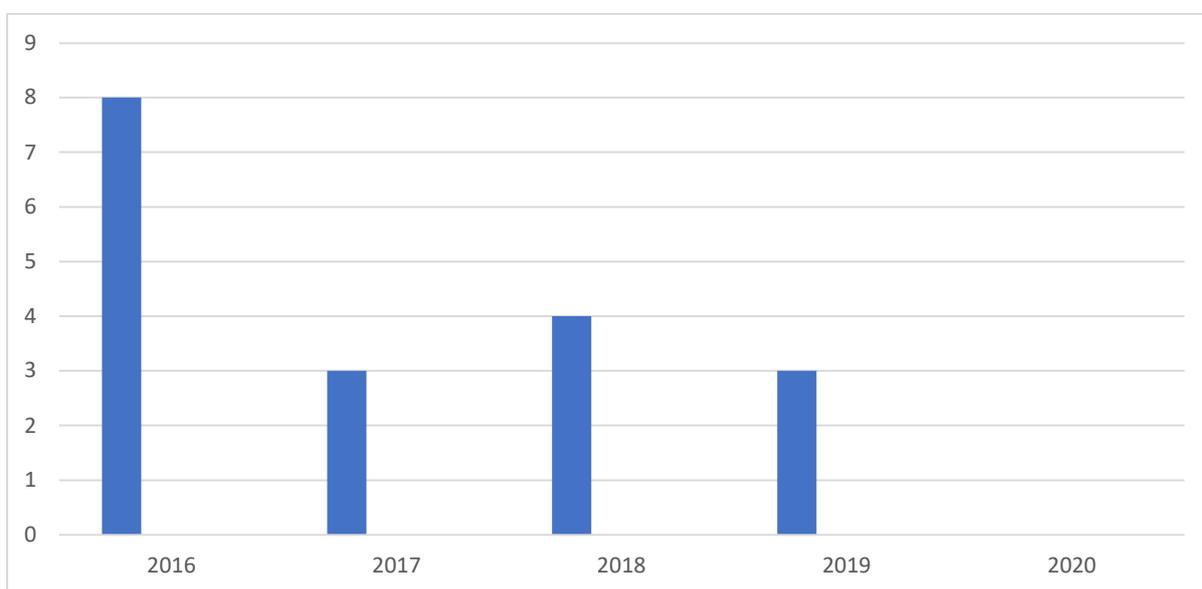
Apenas dois autores possuem mais de um artigo publicado com pesquisas empíricas em Gestão Social no período considerado. São eles: José Roberto Pereira com três artigos (OLIVEIRA *ET AL.*, 2019; BICALHO; PEREIRA, 2018; PERES JÚNIOR; PEREIRA; OLIVEIRA, 2016) e José Raimundo Cordeiro Neto com dois artigos (CORDEIRO, ANDRADE; MARINHEIRO, 2017; CORDEIRO; MATOS, 2016). Todos os demais autores aparecem com um único trabalho, sendo possível ser este um indicativo de que as experiências em Gestão Social vêm ganhando interesse crescente na academia,

incentivando discentes de diferentes programas de pós-graduações a realizarem pesquisas empíricas nessa temática.

Quando considerada a produção total de quarenta e dois artigos de Gestão Social no período abrangido por esta revisão sistemática, incluídos os artigos de discussões teóricas na área, José Roberto Pereira também aparece como destaque com oito artigos no total, seguido de Airton Cardoso Cançado e Valderi de Castro Alcântara, os quais possuem cinco artigos cada.

#### *Publicações por Ano e Periódico*

A distribuição dos artigos por ano encontra-se no gráfico abaixo:



**Figura 1.** Distribuição dos artigos por ano.

Observa-se que em 2016 ocorreu a publicação de oito artigos. Entre 2017 e 2019 a quantidade se mantém estável entre três e quatro artigos por ano. A Gestão Social é, portanto, uma área que vem despertando interesse nos estudos em Administração, mas que ainda possui ampla margem para crescimento em estudos aplicados, especialmente à medida que o seu arcabouço teórico se consolida.

Embora o ano de 2020 tenha sido incluído na pesquisa até o mês de setembro, não aparece nenhum artigo com pesquisa empírica publicado até então. O fato de ser um ano atípico em que a pandemia de COVID-19 gera grandes repercussões, especialmente com a necessidade de isolamento social, pode ter contribuído para esse resultado, uma vez que os estudos na área de Gestão Social são realizados com a participação dos sujeitos envolvidos nos contextos de pesquisa.

Ainda assim há de se considerar também que normalmente um artigo não é publicado no mesmo ano em que se desenvolvem as suas etapas de pesquisa e se por um lado a pandemia pode dificultar a realização de estudos empíricos na Gestão Social, por outro, pode também favorecer que os estudos se utilizem de novos modelos participativos mediados por tecnologias da informação e comunicação.

Torna-se assim interessante acompanhar as próximas publicações de estudos nessa área a fim de verificar se essa possibilidade, reforçada por um contexto pandêmico, passará a ser mais utilizada e se sim como se incorporará às pesquisas, verificando ainda quais os prós e contras envolvidos.

Os dezoito artigos foram publicados em doze diferentes periódicos da área da Administração. A maior parte deles - treze artigos - foram publicados em periódicos com *Qualis* entre A2 e B2 e os demais em periódicos com *Qualis* B3 e B4, indicando o interesse das revistas mais bem classificadas por pesquisas empíricas em Gestão Social.

#### *Publicações por Contextos Associados à Gestão Social*

A partir das palavras-chave associadas à Gestão Social nos artigos buscou-se identificar os contextos nos quais ela tem se desenvolvido. Segue o quadro-resumo:

Tabela 1

#### **Contextos associados à Gestão Social**

<b>Contexto</b>	<b>Palavras-chave utilizadas</b>
Gestão Pública	Administração Pública; Universidade; Gestão Pública.
Espaços Públicos Inter-relacionais	Esfera Pública; Campo Social; Conselho Municipal de Turismo; Mídias Sociais; Conselhos Municipais.
Organizações da Sociedade Civil	Organização Social; Organizações do Terceiro Setor.
Território	Território; Semiárido Brasileiro; Minas Gerais, Brasil; Território de Mato Grande; Assentamentos Precários.
Políticas Públicas	Política Nacional de Resíduos Sólidos; Educação no Campo; Juventude; Política de Desenvolvimento Territorial; Cisternas; Política Socioeducativa; Política Nacional de Habitação de Interesse Social.
Gestão Ambiental	Gestão Ambiental.

Fonte: Elaboração dos autores (2021)

A análise das palavras-chaves permite delinear um cenário no qual os espaços considerados para o desenvolvimento da Gestão Social são aqueles que permitem uma maior inter-relação Sociedade-Estado bem como aqueles imbuídos de uma ampliação do conceito de espaço público do qual a expressão *Esfera Pública*, desenvolvida a partir de Habermas (GARCIA *et al.*, 2018), mostra-se bem representativa.

Mesmo quando o lócus da pesquisa é uma organização formal da Administração Pública o olhar é voltado para a construção coletiva dos processos mediante a participação da sociedade (ESPÍNDOLA; NETTO; SOUZA, 2017; MOREIRA; RODRIGUES; DIAS, 2017; SILVA *et al.*, 2016). Os espaços formais de participação que reúnem poder público e diversas instâncias da sociedade civil, tais como os

Conselhos Municipais, são também considerados espaços notáveis para estudos em Gestão Social (MATA; PIMENTEL; EMMENDOERFER, 2018; VILLELA *et al.*, 2016).

A utilização de novos canais comunicativos como a análise das opiniões em mídias sociais também tem se mostrado uma perspectiva emergente de como a administração pública pode “ouvir” a voz dos cidadãos (OLIVEIRA *et al.*, 2019).

As organizações da sociedade civil, também denominadas terceiro setor, são igualmente espaços de grande interesse no campo de aplicação da Gestão Social e estão associadas a onze dos dezoito artigos analisados, ainda que explicitamente mencionadas como palavras-chave apenas em dois deles. Elas aparecem como o lócus de desenvolvimento da pesquisa em Gestão Social seja considerando-se uma única organização (BICALHO; PEREIRA, 2018; MARTIN *et al.*, 2019; PERES; PEREIRA; OLIVEIRA, 2019; ROMAN; OSINSKI; SELIG, 2016; SILVA *et al.*, 2018; SILVA *et al.*, 2016) ou diversas organizações dispostas em rede (BAUER; CARRION, 2016; CORDEIRO *et al.* 2017; CORDEIRO; MATOS, 2016; MEDEIROS; GÓMEZ, 2019; MOTA; NASSIF, 2016).

Considerando ainda as pesquisas realizadas em Conselhos Municipais (MATA *et al.*, 2018; VILLELA *et al.*, 2016), instâncias ligadas ao poder público que contam em sua composição com representação também de organizações da sociedade civil, elas são relacionadas a treze dos dezoitos artigos analisados.

Os estudos com as redes organizacionais abordam diversas intersecções entre as organizações bem como com o poder público na construção coletiva de políticas públicas importantes para suas regiões e para o setor em que atuam. Mesmo quando realizados com uma única organização da sociedade civil os estudos geralmente abordam os processos participativos intraorganizacionais ou ainda a construção desses processos participativos em articulação com o poder público.

A intensa participação dessas organizações nas pesquisas empíricas demonstra o quanto os processos coletivos e participativos por elas desenvolvidos são importantes na construção e consolidação da Gestão Social. Essa perspectiva também se coaduna com Tenório (1998) que aponta o terceiro setor como uma alternativa para a Gestão Social, embora também preconize que este também pode estar sujeito a seguir uma lógica de mercado que a descaracterize.

Outro contexto relevante nas pesquisas em Gestão Social é o Território, um espaço não necessariamente delimitado por aspectos físicos, mas sim um espaço de reconhecimento de seus habitantes, permeado por relações sociais e políticas, que tem permitido o desenvolvimento de interessantes experiências de Gestão Social (BAUER; CARRION, 2016).

O Território é a arena de desenvolvimento das pesquisas de Gestão Social em nove dos dezoito artigos analisados. A partir do conceito de Território são analisadas as relações interorganizacionais que nele se estabelecem, envolvendo intersecções entre Estado, mercado e sociedade civil organizada em diferentes formas associativas e engajadas em diferentes processos participativos (BAUER; CARRION, 2016; CORDEIRO *et al.*, 2017; CORDEIRO; MATOS, 2016; MATA *et al.*, 2018; MEDEIROS;

GÓMEZ, 2019; MOTA; NASSIF, 2016; PERES *et al.*, 2019; SILVA *et al.*, 2018; VASCONCELLOS; ALVES; VASCONCELLOS, 2016; VILLELA *et al.*, 2016).

Discussões sobre Políticas Públicas e programas governamentais estão presentes em dezesseis dos dezoito artigos, destacando-se, sobretudo, a participação dos diferentes atores em sua construção e implementação. Nesse sentido o contexto das políticas públicas tem fomentado o desenvolvimento de processos de Gestão Social, sobretudo considerando que os anseios sociais são diversos e por vezes até mesmo divergentes. Assim a Gestão Social pode contribuir com o desenvolvimento e aplicação de métodos de gestão que propiciem tentativas de composição dos diferentes interesses em jogo na discussão e implementação das políticas públicas. (BAUER; CARRION, 2016; BICALHO; PEREIRA, 2018; CORDEIRO *et al.* 2017; CORDEIRO; MATOS, 2016; ESPÍNDOLA *et al.*, 2017; GONÇALVES, 2018; MATA *et al.*, 2018; MEDEIROS; GÓMEZ, 2019; MOREIRA *et al.*, 2017; MOTA; NASSIF, 2016; OLIVEIRA *et al.*, 2019; PERES *et al.*, 2019; SILVA *et al.*, 2016; SILVA *et al.*, 2018; VASCONCELLOS; ALVES; VASCONCELLOS, 2016; VILLELA *et al.*, 2016).

A Gestão Ambiental associada à Gestão Social é o tema central em dois artigos (BICALHO; PEREIRA, 2018; ESPÍNDOLA *et al.*, 2017). Em outros três a questão ambiental também perpassa as discussões desenvolvidas (SILVA *et al.*, 2016; VASCONCELLOS *et al.*, 2016; VILLELA *et al.*, 2016). Desse modo a busca por novos modelos de gestão ambiental e desenvolvimento sustentável é um contexto favorecedor à construção coletiva de alternativas, permitindo assim que a Gestão Social e a Gestão Ambiental sejam associadas.

#### *Publicações por Processos Associados à Gestão Social*

A partir das palavras-chave associadas à Gestão Social nos artigos identificou-se também os processos a ela associados. Segue o quadro-resumo:

Tabela 2

#### **Processos associados à Gestão Social**

<b>Processos</b>	<b>Palavras-chave utilizadas</b>
Participativos	Participação Social; Participação; Cooperativismo; Decisão; Processo Decisório.
Interorganizacionais	Conflito; Governança Pública; Articulação Interorganizacional; Termos de Parceria; Desenvolvimento Rural; Desenvolvimento Local; Inovação Social <i>top down</i> ; Inovação Social <i>bottom up</i> ; Tecnologia Social; Mudança Sistêmica; Trabalho Técnico Social.
Gestores	Gestão Estratégica; Estratégia; Gestão de Recursos; Sobrevivência; Gestão por Resultados.

Avaliativos	Monitoramento e Avaliação; Avaliação Institucional; Monitoramento Analítico.
-------------	--

Fonte: Elaboração dos autores (2021)

Em todos os artigos analisados os processos participativos são destacados como instrumentos por excelência da Gestão Social. A colaboração, a cooperação e a construção coletivas de decisões são discutidas em diferentes contextos seja intra ou interorganizacional e sobretudo no espaço público amplo de inter-relações entre a sociedade e o Estado. O desenvolvimento de políticas públicas e de busca de soluções para os problemas sociais são fundamentados dentro da Gestão Social nessa perspectiva de participação coletiva.

Os processos interorganizacionais abordados nos artigos também trazem intrínseco a eles a concepção da construção coletiva como propiciadora de respostas a problemáticas sociais que se apresentam nos contextos estudados entre diferentes instituições na forma de articulações, parcerias, gestão de conflitos, promoção de desenvolvimento, concepção de tecnologias que promovam a transformação social, geração de inovações, produção de mudanças e de trabalho. Algumas das palavras-chaves elencadas nessa categoria remetem a processos sobre os quais se mostra interessante tecer algumas considerações.

As relações entre diferentes atores sociais podem desencadear processos como Conflito. De acordo com Alcântara et al. (2019), a ênfase posta no conceito de consenso no campo teórico da Gestão Social pode negligenciar a questão da existência de conflitos e dificultar o enfrentamento das questões em disputa. A existência de interesses conflitantes na arena da Gestão Social é um dado marcante e ela se propõe justamente a realizar uma composição a partir de diferentes interesses e pontos de vistas. Daí que consenso e conflito estão imiscuídos nos processos de Gestão Social. Portanto, para construção de um entendimento comum, os conflitos não podem ser negados, mas sim evidenciados e trabalhados na busca de uma solução compartilhada para os problemas que emergem nos contextos em que a Gestão Social se propõe atuar (SANT'ANNA et al., 2019).

Por sua vez, a aproximação entre a Gestão Social e a Governança Pública destacam contribuições que ambas podem proporcionar uma à outra, embora possuam ênfase em protagonistas diferentes: na Governança Pública, o Estado e na Gestão Social, a Sociedade (ALCÂNTARA; PEREIRA; SILVA, 2015). Aqui, os mecanismos participativos e de deliberação podem aproximar esses dois polos, uma vez que o desenvolvimento da Governança na administração pública pressupõe a eficiência também como um alcance de um Estado mais democrático, com maior participação. A Governança, entendida como a capacidade do Estado promover as políticas públicas necessárias ao bem comum, exige do poder público o desenvolvimento de mecanismos de participação da sociedade, aproximando-a da gestão pública (OLIVEIRA; PISA, 2015; MARTINS *et al.*, 2018), envolvendo ainda intersecções entre diferentes atores, tanto tradicionais, a exemplos de partidos políticos ou grupos de

pressão, quanto redes sociais informais, que possibilitam a participação de diferentes esferas da sociedade, reunidos em torno de seus diversos papéis (SANTOS, 1997; MATIAS-PEREIRA, 2010). Assim, o tema Governança vem sendo enfatizado também no bojo do reconhecimento das potencialidades de ampliação da participação de atores sociais na gestão pública, como um instrumento ao mesmo tempo de melhoria dessa gestão e democratização dos processos decisórios (FREY, 2007). A Governança Pública se mostra, portanto, uma forma de desenvolver políticas públicas com ênfase na participação da sociedade, através de espaços deliberativos, na eficiência administrativa e na colaboração entre Estado, mercado e sociedade civil (RAQUEL, 2012), aproximando-a assim da Gestão Social.

Já os processos de gestão associados à Gestão Social, tais como a Gestão Estratégica aparecem mais comumente nos artigos ligados à Gestão Social em uma situação de oposição assim como estabelecido por Tenório (1998), a exemplo do estudo de Martin *et al.* (2019) em uma cooperativa. Por outro lado, a Estratégia também é apresentada como as alternativas das quais as organizações do terceiro setor lançam mão para manterem sua viabilidade, tais como os processos de articulação em rede com outras organizações e estímulo aos processos participativos como no estudo de Mota e Nassif (2016). Nesse sentido, Alcântara *et al.* (2019) alertam para existência de possíveis espaços e lógicas híbridas entre a Gestão Social e a Gestão Estratégica, com os quais a prática pode se deparar, gerando assim a necessidade de uma ressignificação da clássica oposição entre esses campos.

A Gestão por Resultados é abordada dentro da avaliação de uma política pública. Embora esse processo seja originado de uma perspectiva gerencial da administração pública, que é contraposta em muitas situações à Gestão Social (PAULA, 2005), o artigo de Gonçalves (2018) propõe que essa Gestão por Resultados vá além, integrando a Gestão Social, através da participação social na avaliação da política pública.

Os artigos que associam processos avaliativos à Gestão Social o fazem na perspectiva de preparar a administração pública para parcerias com organizações da sociedade civil (SILVA *et al.*, 2016) e no monitoramento de resultados de política pública de um ponto de vista também da contribuição da participação social (GONÇALVES, 2018).

#### *Publicações por Perfil Metodológico*

Do ponto de vista da abordagem metodológica os artigos analisados distribuem-se da seguinte forma:

Tabela 3

#### **Distribuição dos artigos por abordagem metodológica**

<b>Abordagem Metodológica</b>	<b>Quantidade</b>
Qualitativa	15

Qualitativa e Quantitativa	3
----------------------------	---

Fonte: Elaboração dos autores (2021)

A abordagem qualitativa é a perspectiva metodológica utilizada nas pesquisas de todos os artigos, com três deles fazendo uso também da abordagem quantitativa. A preponderância de pesquisas qualitativas pode ser entendida pela natureza do objeto de estudo que necessita ser compreendido dentro do contexto em que é desenvolvido (STAKE, 2011).

Já em relação a estratégia de pesquisa predomina o estudo de caso, utilizado em quatorze artigos. Segue a distribuição:

Tabela 4

**Distribuição dos artigos por estratégia de pesquisa**

<b>Estratégia de Pesquisa</b>	<b>Quantidade</b>
Estudo de Caso	14
Pesquisa-ação	1
Levantamento Documental	1
Pesquisa de Campo	1
Fenomenológica	1

Fonte: Elaboração dos autores (2021)

O estudo de caso torna-se a estratégia preferida dos pesquisadores que buscam entender como fenômenos se desenvolvem em contextos reais (GODOY, 1995) e se mostra uma tendência nos estudos empíricos em Gestão Social já há algum tempo (HOCAYEN-DA-SILVA; ROSSONI; FERREIRA JÚNIOR, 2008). Apesar disso seria interessante que outras perspectivas que valorizam a compreensão da realidade como a fenomenológica ou ainda a pesquisa-ação, que busca entender a realidade ao mesmo tempo que nela intervém, também se tornassem mais aplicadas na Gestão Social. Sobretudo esta última, que valoriza a construção participativa de soluções que mudem a realidade, parece se coadunar bem com a proposta da Gestão Social e seria interessante vê-la mais utilizada em estudos da área.

Tabela 5

**Técnicas de coletas utilizadas nos artigos**

<b>Técnica de Coleta</b>	<b>Quantidade</b>
Entrevista	12
Pesquisa documental	8
Observação (participante e/ou não participante)	5
Questionário	2
Grupos de Discussão	2
Mineração de Dados	1
Grupo Focal	1

Fonte: Elaboração dos autores (2021)

A maioria dos estudos, doze deles, emprega mais de uma técnica de coleta de dados. A Entrevista é a técnica que se destaca nas pesquisas, presente em doze delas, sobretudo por serem de natureza qualitativa. Embora não necessariamente pesquisa qualitativa seja sinônimo de Entrevista, ela sem dúvida é uma técnica proeminente nesse tipo de pesquisa por permitir compreender as relações das quais o entrevistado faz parte no contexto estudado (DUARTE, 2004). É importante destacar que a Entrevista é empregada como técnica única em apenas quatro artigos, em outros oito ela é associada com uma ou mais técnicas para uma visão mais abrangente da situação estudada.

Em relação às técnicas de análise a Análise de Conteúdo é a mais recorrente, presente em nove pesquisas. Duas utilizam Análise Estatística. Uma variedade de outras técnicas são mencionadas tais como Análise do Discurso, Análise de Sentimentos, Análise da Narrativa, Análise de Processos, Análise Institucional, entre outras. As técnicas empregadas se coadunam com os objetivos de entendimento dos sentidos atribuídos pelos sujeitos participantes dos processos de Gestão Social e do entendimento do contexto em que estão inseridos.

Na análise de palavras-chave dos artigos aparecem ligadas às metodologias empregadas nas pesquisas as seguintes: Pesquisa-ação; Análise de Sentimentos e Mineração de Opinião. Observa-se que o destaque a aspectos metodológicos nas palavras-chave dos artigos ocorre quando empregados métodos ou técnicas não muito recorrentes nas pesquisas.

### *CONSIDERAÇÕES FINAIS*

Nos estudos empíricos analisados diversos contextos aparecem associados à Gestão Social com o ponto em comum de serem contextos em que se busca a construção coletiva - através de processos participativos formais ou informais - de alternativas para os problemas sociais que se apresentam. Como uma área em construção, a Gestão Social tem sido objeto de experiências que buscam traduzir os conceitos teóricos que a permeiam em práticas em diferentes realidades. Nesse sentido o conceito de participação tem sido fundamental para avançar ao encontro dos seus propósitos.

Os processos participativos e interorganizacionais, que estabelecem diferentes níveis de intersecções entre a sociedade e o poder público, aparecem como fio condutor das pesquisas em Gestão Social, que podem, desse modo, contribuir com o desenvolvimento de estratégias para atender as demandas que os cidadãos impõem à gestão pública. A Gestão Social se mostra também, assim, uma forma de desenvolver políticas públicas com ênfase na participação, através de espaços deliberativos, com colaboração entre Estado e sociedade civil, inclusive em espaços não formais, que constituem a esfera pública.

A Gestão Social reafirma a necessidade de desenvolver novos mecanismos participativos e aprimorar os já existentes, bem como estudá-los nos diferentes contextos e arranjos estabelecidos entre o Estado e a sociedade. A construção coletiva de soluções aos problemas sociais é sem dúvida um fator muito importante a ser valorizado no espaço público, no qual o incentivo a participação plural deve ser posto em prática.

Mostra-se, então, a Gestão Social como um instrumento que propicia as políticas públicas alcançarem seus objetivos, ao permitir que elas sejam pensadas e constituídas coletivamente. Assim, este estudo, ao analisar os caminhos que a Gestão Social tem trilhado, a partir dos artigos com pesquisas publicadas na área, pretendeu contribuir para o entendimento da contribuição teórico-prática que ela tem proporcionado.

O estudo apresenta limitação de considerar um período relativamente curto de tempo, embora seja o mais recente, e de limitar-se a artigos indexados em uma única base de dados. Ainda assim foi possível delinear um quadro da Gestão Social. Novos estudos podem ampliar o período considerado e ainda incluir uma base mais ampla para seleção dos artigos de análise.

Seria ainda interessante analisar que papel o setor privado tem nos espaços de intersecção da Gestão Social. Empreendimentos privados e o mercado são mencionados em estudos que consideram o território e comunidades locais como um fator interveniente nas relações estabelecidas nesse lócus.

E ainda: seria possível considerar a Gestão Social dentro do setor privado? O próprio Tenório (1998) cita o processo decisório dentro do setor privado construído coletivamente e numa inversão em favor do protagonismo dos trabalhadores como possibilidade de ser Gestão Social. Porém, talvez, por ser uma ação de difícil implementação nenhum estudo empírico nesse sentido foi empreendido. Essa é uma possibilidade que Salgado *et al* (2019) afirmam poder ser considerada.

Mesmo podendo discutir essas possibilidades numa área em construção como a Gestão Social é no espaço público, por excelência, que ela tem realmente prosperado e mostrado todo o seu potencial de contribuição, proporcionando que diferentes atores se encontrem e diferentes intersecções sociedade e poder público sejam estabelecidas e aprimoradas.

#### REFERÊNCIAS

ABREU, J. C. A. de; OLIVEIRA, V. C. da S. e; KRAEMER, C. F. B. Uma Análise de Construtos Teóricos sobre Participação e Gestão Social. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 17, n. 48, p. 34–51, 2019. doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.34-51.

AGUIAR-BARBOSA, A. P.; CHIM-MIKI, A. F. Evolução do Conceito de Gestão Social (1990-2018): Uma Análise de Copalavras. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 25, n. 80, p. 1-22, 2020. doi.org/10.12660/cgpc.v25n80.80525

ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R. O Locus da Gestão Social no Contexto das Inter-Relações e Tensões entre Mundo-Da-Vida (Lebenswelt) e Sistema (System). **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 82, p. 412-431, 2017. doi.org/10.1590/1984-9240823

ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R.; SILVA, E. A. F. Gestão Social e Governança Pública: Aproximações e (De)Limitações Teórico-Conceituais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. Ed. Especial, p. 11-29, 2015. doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17nespp11

ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R.; PRADO, J. W.; SILVA, E. A. F. Caminhos e Diálogos da Gestão Social com as Obras de Jürgen Habermas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 47, p. 24-45, 2019. doi.org/10.21527/2237-6453.2019.47.24-45

BAUER, M. A. L.; CARRION, R. S. M. Conflitos na gestão social do território: uma análise a partir da organização dos ilhéus em Porto Alegre. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 3, p. 821-835, 2016. doi.org/10.1590/1679-395131559

BICALHO, M. L.; PEREIRA, J. R. Participação social e a gestão dos resíduos sólidos urbanos: um estudo de caso de Lavras (MG). **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 34, n. 100, p. 183-201, jan./abr. 2018. doi 10.13037/gr.vol34n100.2968

CORÁ, M. A. J.; MOTTA, R. G. Intersetorialidade e Redes: A Trajetória de Luciano Antonio Prates Junqueira na Gestão Social. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 24, n. 79, p. 1-20, 2019. doi.org/10.12660/cgpc.v24n79.79946

CORDEIRO NETO, J. R.; MATOS, M. M. Articulações Interorganizacionais para a Gestão Social: Experiências no Desenvolvimento Rural do Vale do São Francisco. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 1, p. 169-190, 2016. doi.org/10.9771/rigs.v5i1.10435

CORDEIRO NETO, J. R.; ANDRADE, J. A.; MARINHEIRO, J. E. M. (Des)Conexões Estado-Sociedade no Brasil: Um Estudo Sobre a Experiência de Construção de Cisternas no Semiárido. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 4, p. 286-297, 2017. doi.org/10.21118/apgs.v1i4.1309

DAVEL, E. P. B.; XAVIER, W. S.; CANÇADO, A. C. Os Sentidos de Público e de Tecnologia para a Administração Pública e Gestão Social. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 364-369, 2020. doi.org/10.1590/1984-9270940

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, v. 24, p. 213-225, 2004. doi.org/10.1590/0104-4060.357

ESPÍNDOLA, A. R. C.; NETTO, L. M.; SOUZA, V. B. A Gestão Social no Contexto da Gestão Ambiental: Análise da Criação e Operacionalização do Projeto 3R ARQ-UFSC. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 11, n. 1, p. 56-72, 2017. doi.org/10.24857/rgsa.v11i1.1189

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F.; FERREIRA, M. A. M. Gestão social como projeto político e prática discursiva. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 278-292, 2016. doi.org/10.1590/1679-395136904

FREY, K. Governança Urbana e Participação Pública. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 136-150, 2007.

- GARCIA, A. S.; PEREIRA, J. R.; ALCÂNTARA, V. C.; CRUZ, E. S. T. Aprofundamento das Esferas Públicas para a Gestão Social: Caminhos para uma Reconstrução Empírico-Descritiva e Normativa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 163-185, 2018. doi.org/10.1590/1679-395160265
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004
- GONÇALVES, V. S. Desenvolvimento de Práticas de Monitoramento Analítico: O Caso da Política Socioeducativa em Minas Gerais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 2, p. 31-52, 2018. doi.org/10.9771/23172428rigs.v7i2.25532
- HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; ROSSONI, L.; FERREIRA JÚNIOR, I. Administração pública e gestão social: a produção científica brasileira entre 2000 e 2005. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 655-680, 2008. doi.org/10.1590/S0034-76122008000400002
- MATA, G. M. F.; PIMENTEL, T. D.; EMMENDOERFER, M. L. Teoria do Campo Social e Políticas Públicas: O Caso do Conselho Gestor de Turismo de Juiz de Fora, MG, Brasil. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 10, n. 2, p. 332-354, 2018. doi.org/10.18226/21789061.v10i2p332
- MATIAS-PEREIRA, J. A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v.2, n.1, p. 109-134, 2010.
- MARTINS, S.; TEIXEIRA, M. A. C.; NEBOT, C. P.; LÓPEZ, M. A. P. Transparência, Accountability e Governança Pública. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 4, p. 226-227, 2018.
- MARTIN, D. G.; CASTRO, S. O. C.; MENDES, W. A.; ARAÚJO, J. M. Cooperativismo e Participação: Dicotomia entre Gestão Social e Estratégica. **Desafio Online**, v. 7, n. 3, p. 417-434, 2019.
- MEDEIROS, C. B.; GÓMEZ, C. R. P. Inovação Social na Análise do Ciclo de Expansão do Programa 1 Milhão de Cisternas. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 13, n. 3, p. 44-59, 2019. doi.org/10.24857/rgsa.v13i3.2064
- MOREIRA, K. D.; RODRIGUES, L. M. A.; DIAS, I. F. A Participação Social na Implantação do Curso de Licenciatura em Educação do Campo na Universidade Federal de Santa Catarina. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 2, p. 120-129, 2017. doi.org/10.21118/apgs.v1i2.1239
- MOTA, A. L. C.; NASSIF, V. M. J. Como Sobreviver em um Ambiente de Financiamento Instável? Gestão de Recursos em Organizações Empreendedoras do Terceiro Setor que Atuam com o Esporte. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, p. 3-27, 2016. doi 1014211/regepe.v5i1.309
- OLIVEIRA, D. J. S.; BERMEJO, P. H. S.; PEREIRA, J. R.; BARBOSA, D. A. A Aplicação da Técnica de Análise de Sentimento em Mídias Sociais como Instrumento para as Práticas da Gestão Social em Nível Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 1, p. 235-251, 2019. doi.org/10.1590/0034-7612174204
- OLIVEIRA, A. G. de; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015. doi.org/10.1590/0034-7612136179
- PACIFICO FILHO, M.; BORGES, T. P.; CANÇADO, A. C. Gestão Social: Fernand Braudel e a Ampliação dos Debates em Torno de sua Contextualização Histórica. **Desenvolvimento em Questão**,

v. 16, n. 42, p. 124-156, 2018. doi.org/10.21527/2237-6453.2018.42.124-156

PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PERES JÚNIOR, M. R.; PEREIRA, J. R.; OLIVEIRA, L. C. Dupla Hermenêutica no Campo da Gestão Social Evidências Empíricas no Âmbito do Colegiado do Território da Cidadania Sertão de Minas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 34, p. 60-90, 2016.

RAQUEL, I. **Governança Pública: a consolidação de uma matriz com atributos que caracterizam o tema, na perspectiva de especialistas**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

ROMAN, D. J.; OSINSKI, M.; SELIG, P. M. Análise do processo decisório nas organizações de gestão social: estudo de caso da organização WSH. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 1, p. 130-143, 2016.

SANTOS, M. H. C. Governabilidade, Governança e Democracia: criação de capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente. **Dados**, v. 40, n. 3, 1997.

SALGADO, R. J. D. S. F.; SANTOS, L. F. D.; SILVA, T. C. R.; SOUZA, W. J. Cidadania Deliberativa e Gestão Social: Revisão Sistemática de Literatura no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. Edição Especial, p. 817-831, 2019. doi.org/10.1590/1679-395176139

SANT'ANNA, L. T.; ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R.; CAPPELLE, M. C. Al.; TONELLI, D. F. Aproximações entre Governança Colaborativa e Ação Comunicativa: uma proposta analítica de estudo. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 5, p. 821-837, 2019. doi.org/10.1590/0034-761220170400

SILVA, D. D.; CARDOSO, B. L. D.; SOUZA, W. J.; AZEVEDO, J. P. Participação Juvenil e Formação em Gestão Social: Práticas e Aprendizagens no Comitê de Juventude do Território Mato Grande (Rio Grande do Norte). **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 2, p. 55-73, 2018. doi.org/10.9771/23172428rigs.v7i2.24684

SILVA, H. L.; PORTO FILHO, E.; NASCIMENTO, R. S.; SILVA, A. R. C. Avaliação Institucional de Prefeituras para Desenvolvimento de Projetos de Gestão Social com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 124-136, 2016. doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p124

STAKE, R.E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

VASCONCELLOS SOBRINHO, M.; ALVES, N. M.; VASCONCELLOS, A. M. A. Gestão Municipal da Política Nacional de Habitação de Interesse Social O Trabalho Técnico Social na Gestão de Projetos Habitacionais em Assentamentos Precários em Ananindeua, Estado do Pará . **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 34, p. 127-154, 2016.

Villela, L. E., Vidal, M. O., Araújo, A. C., Costa, N. L. S. F., & Costa, E. G. (2016). A conferência nacional das cidades como instrumento de políticas públicas para o desenvolvimento territorial: a percepção dos conselheiros nos processos participativos e deliberativos. **Cadernos EBAPE.BR**, 14(Edição Especial), 619-639. doi.org/10.1590/1679-395117094